



Hace pocos años la irrupción de la inteligencia artificial, la automatización, la explosión de la data y la diversidad generacional alertaban a las empresas de una eminente metamorfosis; en la actualidad, se transita por una especie de reducido puente que separa a las organizaciones del pasado y exige llegar mucho más ágilmente al futuro.

Los datos disponibles, que permiten proyectar el grado de preparación para enfrentar el cambio al terminar de recorrer el puente, no

son alentadores. El estudio de Madurez digital de MIT Sloan Management Review y Deloitte, revela que únicamente un 30% de las organizaciones en el mundo presentan una madurez digital que incluye la preparación de la fuerza laboral y partiendo de las Tendencias de Capital Humano 2018 de Deloitte, un 60% de empresas no cuenta con planes articulados para el desarrollo de las habilidades necesarias en la industria 4.0.

Avanzar a estados más maduros de la era digital con una fuerza “análoga” conformada exclusivamente por personal a tiempo completo y en planilla, resta no solo potencial de productividad e innovación, sino, posibilidades de permanecer en mercado. Es un desfase crítico que bloqueará las posibilidades de empleo para las personas y el desarrollo para los países.

Es necesario incursionar en las herramientas y métodos que permitirán diseñar la fuerza laboral del futuro de manera optimizada.

El reto de atracción y retención del talento, se mantiene con fuerza para las empresas, pero compite de manera importante con un nuevo desafío que propone Deloitte: **imaginar, componer y activar** de manera optimizada la nueva fuerza laboral y el nuevo mundo del trabajo.

Las claves para iniciar esa aventura tienen un alto componente creativo, basado en datos y, sobre todo, debe trabajarse por exploración, movilizandando varios componentes: la naturaleza del trabajo, la caracterización de la fuerza laboral y el lugar de trabajo.

Las organizaciones deben analizar **¿qué se hace?**. Un mapeo de sus actividades, identificando cambios en el trabajo, nuevas ocupaciones y habilidades necesarias. Muchos manuales organizacionales están desfasados y no existe visión integral de nuevas tareas, nuevas habilidades y oportunidades de automatización. Cuando se realiza este mapeo las organizaciones se re-descubren y entienden el tamaño de las brechas y las oportunidades potenciales.

Debe además identificar **¿quién lo debe realizar?**. Concluido el mapeo de actividades, debe activar la segunda pregunta, ¿qué porción de esas tareas debe realizarlas un trabajador de planilla a tiempo completo, un empleado contingente, un centro de servicios compartidos o un robot? ¿Una persona joven, un adulto mayor con horarios flexibles? La gama de opciones en el futuro 4.0 es híbrida y es precisamente esa diversidad la que permitirá navegar en un mundo digital.

También debe analizar **¿dónde se hace?**. Somos más productivos y ágiles realizando las actividades en entornos virtuales, físicos, flexibles, en qué geografía.

Emergen en el mercado herramientas que facilitan el proceso, plataformas que bajo una serie de algoritmos ayudan a perfilar el porcentaje de cada puesto sujeto a automatización, tercerización u otra figura híbrida. Por medio herramienta FOTO (Future of Talent Optimization), diseñada por Deloitte, las empresas están realizando proyectos de Optimización de la Fuerza del Trabajo Futuro y tomando decisiones para preparar nuevas estrategias y preparar el talento.

El escenario no quedaría completo sin analizar un tercer reto fundamental: **el aprendizaje**: cerrar brechas y preparar las habilidades necesarias. En un futuro dónde las máquinas se encargarán de las tareas transaccionales y lucharán por más, las personas no deben competir por el trabajo de un robot sino de las otras personas que asumirán las tareas complejas y creativas. Las organizaciones deben enfocarse en sinergias con los sistemas educativos para impulsar las nuevas habilidades y conocimientos necesarios, así como incrementarlos en el

## Industria 4.0: Pasos para activar su nueva fuerza laboral

Escrito por

Martes, 19 de Marzo de 2019 17:43

---

ecosistema laboral.

Estamos siendo protagonistas de la transición hacia un futuro automatizado, contingente y colaborativo. No es una simple modificación a la composición de la fuerza laboral y el trabajo, es un cambio profundo, que tiene un impacto de alto espectro en las personas, los sistemas educativos, las organizaciones y las economías.

**Por Cristina Cubero**

Directora de Consultoría de Deloitte